

〈地域情報 & オピニオン〉

大学広報の効果的实施 ～地域密着型大学の場合～

長岡大学専任講師 伊 吹 勇 亮

1. はじめに

「大学・冬の時代」と言われて久しい。

近年、少子化等の影響で大学経営は困難に直面している。2007年には入学志願者総数（需要）と募集人員の総数（供給）との関係が逆転する、いわゆる「大学全入時代」になると言われている¹。また、以前から問題となっていた短期大学のみならず、例えば立志館大学（広島県・2004年1月廃校）のように、4年制大学でも閉校に追い込まれた大学が出てきている。このような情勢下、どのような戦略で他大学との差別化をはかり、大学間競争の荒波で生き残るかが、現代の大学にとって大きな課題となっている。

大学経営を分析するにあたっては様々なアプローチが考えられるが、コーポレート・コミュニケーション（以下、CC）の観点から大学経営を捉えると、経営戦略に基づいた「戦略広報」をどのように展開するかが鍵となるであろう。しかし、大学経営における広報の役割について研究はあまり進んでいるとは言えず、CCの観点からの研究となると未だごく少数にとどまっている。

学生募集活動を大学所在地を中心に行い、卒業生の就職先もその多くが大学所在地を中心とした地域であるような、いわゆる地域密着型大学の場合（例えば長岡大学もこれに当てはまる）、どのような大学広報を実施すれば高い効果があげられるのであろうか。このことが本論文のリサーチ・クエスチョンである。この課題を解明することを通じて、「地域密着型大学にとって必要な大学広報とはなにか」について、なんらかのインプリケーションを導き出すことが、本論文の研究目的である。

本論文の構成は以下の通りである。まず、第2節では、川戸・伊吹（2004）に基づいて、大学における戦

略広報の重要性と、その成功例とについて考察する。次に第3節では、大学広報をその効果出現時期に応じて2つに分類し、それぞれの広報内容や両者の関係について議論を進める。第4節では、比較の見落とされがちな学内広報の重要性を指摘する。最後に、第5節では、本研究のまとめと今後の課題について論及する。

2. 大学における戦略広報の重要性

本節では、川戸・伊吹（2004）に基づいて、大学における戦略広報の重要性と、その成功例とについて考察する。川戸・伊吹（2004）は、CCの観点から大学広報の最新の事例について、中部地方の2つの大学の、主に入口戦略に関する広報をケースに考察を行った²。その結果、大学においても戦略広報が重要となっており、その成功が大学間競争を勝ち抜くための大きな要因となっていることが指摘されている。

（1）大学における戦略広報とは

戦略広報とは「経営戦略－広報－組織成果」というフローを可能にする広報のことであると言える。組織は自らの存続・発展のために、なんらかの戦略を策定する。そして、望ましい組織成果を手に入れるべく、策定した戦略に沿っていろいろな活動を行う。この活動の一つとして広報活動を考えるとき、それを戦略広報と呼ぶことができよう³。

ここで注意すべきことは、「戦略広報」と「広報戦略」は異なる、ということである。「戦略広報」は経営戦略に基づいた広報のことであり、経営戦略を如何に広報実務に反映させていくかということに主眼がおかれる。これに対し「広報戦略」は、如何に広報を戦略的に展開するかというものであり、広報活動の効率性に主眼がおかれるため、基本的には経営戦略の反映

については関心が持たれない。もし経営戦略を反映させた形で広報を如何に効率的に実践するかという議論が成立するならば、それは「戦略広報」に基づいた「広報戦術」を如何に策定するか、という議論になるであろう。

さて、経営戦略に基づいた広報である戦略広報は、何も企業組織に限って行われるものではない。コーポレート・コミュニケーション（CC）という語における「コーポレート」とは、本来は法人を指す言葉であり、それが営利であるか非営利であるか等は一切問わないものである。そうであれば、戦略広報を大学経営にも当てはめることができるであろう。このことを示したものが図1である。

大学には、建学の理念に基づいて、大学全体としてどのような方向に向かって進むかという経営戦略がある。大学における戦略広報は、例えば入試広報等、それを受ける形で行われることになる。また、全体の経営戦略に基づいて、最適な組織作りが行われることになるだろう。これらが総体として、望ましい組織成果をもたらすと考えられる。

なお、このフレームワークは、経営学におけるChandler（1962）の有名な命題、「組織は戦略に従う」を基にしたものである。経営学には「戦略は組織に従う」という命題も存在し、どちらの命題がどのような状況で成立するかについてはまだまだ議論のあるところであるが⁴、大学においては教員の独立意識が高く、ミンツバーグ流の創発型の戦略形成が行われにくいことを考えると、この場合は「組織は戦略に従う」という命題がより適合的であると考えられる。

（２）中部地方にある２つの大学のケース

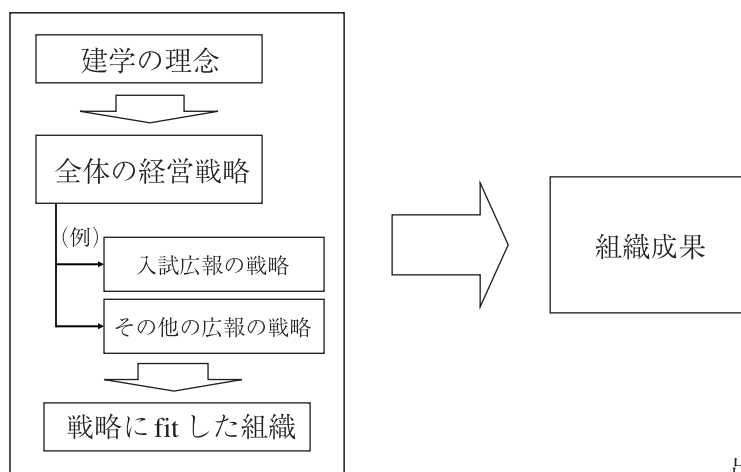
川戸・伊吹（2004）が取り上げた中部地方にある２つの大学（大同工業大学・星城大学）は、いずれも、厳しい環境の中において成功を収めている大学として全国の注目を集めている。大学の広報担当者へのインタビューや二次資料の収集を中心とした調査を行い、それを上記のフレームワークを基に分析した結果、次の２点が明らかになった。

１つめは、大学においても戦略広報が実施されているということが確認できた、という点である。伊吹（2005）はCCを、経営戦略に基づいた、トーン・アンド・マナーが統一されているコミュニケーションだとしているが、上記２大学は、いずれも経営戦略に基づいた広報を展開することで、戦略広報の展開に成功していた。

２つめは、大学における戦略広報においても、CCOに相当する人物が出てきている、という点である。伊吹（2005）はCCOの特徴として経営意思決定機関への参加とCCの視点の所持の２点を挙げているが、星城大学においては事務局長の今村裕氏が、大同工業大学においては社会交流エクステンションセンター副センター長（当時）の川戸和英氏が、それぞれCCO的な立場で任に当たっていることがケース調査から判明した。

また、川戸・伊吹（2004）で直接言及されているわけではないが、興味深い点として次のことが挙げられよう。それは、短期的に入口戦略の成果を向上させるには大幅なイメージチェンジが必要であり、そのためには大幅な学部改組（学科新設といったレベルのもの

図１：大学における戦略広報のフレームワーク



出所：川戸・伊吹（2004）

ではなく、既存の学部を廃止して新規学部のみで運営する、等）やインフラ整備のための多額の資金投入が必要となるが、それが無理な状況下では、戦略的ではありながらも地道な活動を続けていくことこそが、最終的には学生募集の成功を導く、というものである。これは、具体的には、前者が星城大学に相当し、後者が大同工業大学に相当する。特に前者は、2002年に開学ということで、大幅な戦略変更を行いうるタイミングであったことを見事に活かしたケースである。しかし、実際にはこのようなタイミングに恵まれることは珍しく、多くの大学にとっては後者の大同工業大学のように地道な努力を続けることが必要となろう。

（3）川戸・伊吹（2004）から導かれること

いくつかの大学の成功例・失敗例を川戸・伊吹（2004）のケースとも重ね合わせながら考察したとき、成功例に共通して言えるのは「学生募集のさまざまな活動の前提となる経営戦略がしっかりしている」ことである。

まず、建学の理念に基づいて中長期の経営戦略（3～5カ年計画）がたてられ、それに基づいて短期の経営戦略（1カ年計画）がたてられ、さらにそれに基づいてさまざまな学生募集活動の方針なり実施方法なり伝達内容なり組織構成なりが決定される。計画の実施時には、組織の目標とそこに至るまでの具体策・担当者を決めることが重要となる。古典的なPDCAサイクルであり、営利組織ではこのような形で事業計画を定めることは当たり前であろう。大学においても、この基本がしっかりできているところが成功していると言えよう。

逆に、大学をはじめとした非営利組織の多くは、この基本的なポイントを押さえることができず、その結果経営不振に陥ることが多いのではないかと推察される。3～5年後の大学はどのようなイメージなのか、1年後はどうか、そのために具体的には組織構成員はどのような業務（特にルーティンではない業務）を行えばいいのか。これらのことが決定されていない、もしくは、決定されていたとしても一般教職員にその内容が共有されていない、という点がポイントとなる。

このことは、学生募集の（悪い意味での）アドホック性を拡大してしまい、結果として経営不振を導くと考えられる。中長期的には大学の何を売するのか、短期的には何を売するのか、このことを大学全体として決定し、各教職員が共有している必要がある。学生募集は、

中心的には職員組織（長岡大学の場合は入学室）と教員組織（長岡大学の場合は入学・広報委員会）とが連携をしながら進めていくことになるが、学生募集の機会というのは無限に転がっており、教職員が学外の人と接するということはすべからず学生募集活動であると考えることが重要となろう。なぜなら、学外のどの人が学生募集に直結する人間かわからないということは、全ての人との接触を学生募集だと考えておかないと機会損失を招く可能性が高いということを意味するからであり、また、教職員間で学外の人に伝えるメッセージ（の根本）が異なることは、その大学のブランドイメージに対する信頼を失うもととなりうるからである。各教職員がどのように大学を売ればいいのかということがわからない、もしくは共通のフォーマットを持っていないためにバラバラの売り方をしてしまう、これでは効果的な学生募集は望むべくもない。

共通のフォーマットとしての学生募集方針を決定するためには、やはり、その基となる大学としての経営戦略がしっかりしているかどうかが重要となってくるであろう。経営戦略を核として、そこから派生するものとして学生募集方針を統一的に決定しておくことが経営不振からの脱却への第一歩であると考えられる。

なお、このことは学生募集に限ったことではない。例えば、新しい教職員の選考基準をどうするかということも中長期および短期の経営戦略に基づいて決められるべきであり、FD活動でどのような議論を行い、結果としてどのような教育体制を作り上げるか、といった点などもそうであろう。

3. 大学広報における短期と長期

前節では、大学経営を成功に導くためには戦略広報が必要であり、またそのことが教職員間で共有されていないと意味がないことを提示した。このとき、戦略広報をどのように実施するかということと、どのように教職員間で情報を共有するかが次なる課題となるであろう。本節では、このうちの前者の課題に対応して、大学広報をその効果出現時期に応じて2つに分類し、それぞれの広報内容や両者の関係について議論を進める。

前節において、戦略広報の成果を短期的に出すためには大幅なイメージチェンジが必要であり、そのためには大幅な学部改組や多額の資金投入が必要となることが示された。また、それほどドラスティブな変化を実行できない状況下では、戦略的ではありながらも

地道な活動を続けていくことこそが、最終的には学生募集の成功を導くことが示された。多くの大学では、現状では後者でありながら、短期的な学生募集成果を望む傾向があると考えられる。それでは、短期的な学生募集成果を望む大学広報（以下、短期広報）と長期的な学生募集成果を望む大学広報（以下、長期広報）は、それぞれどのように違うのか、また両者の間にはどのような関係があるのか、これが本節のテーマとなる。

（１）短期広報

短期の学生募集とは、次年度入学者をどのように増やすかということを念頭に置いた学生募集活動のことであり、この代表例が学生募集用パンフレットの作成やオープン・キャンパスである。このうち、学生募集用パンフレットの作成については、印刷会社や広告会社と連携しながら、様々なアイデアが実践されており、旧態依然としたパンフレットを頑なに作り続けている大学を除けば、問題の大きな箇所ではないように考えられるため、本項ではオープン・キャンパスに絞って論を進める。

オープン・キャンパスは短期学生募集の中心的な役割を担っている。オープン・キャンパスの参加者は入学率が高いためである。近年、オープン・キャンパスの参加者数が激減しており、このことは憂慮すべき事態であるとしている大学も多いという。しかし、これは一面では正しいものの、ことの本质を捉えきっていないのではないかと考えられる。なぜなら、オープン・キャンパスの参加者はもともとその大学の名前を知っており、どのような学部があるかということも知っている、いわばマインド・セットへの刷り込みが終わっている高校生だからである。

オープン・キャンパスという用語が世間に出始めた時には、「オープン・キャンパス」というイベント自体が珍しかったために、高校生が興味本位で、つまり予備知識もなにもなしで大学に来ることが普通であった。今は猫も杓子もオープン・キャンパスを開催しており、高校生はそこになにか面白いイベントがないとわざわざ出向こうとは考えない。新製品は物珍しさも手伝って手にしようとするが、世の中に同じものが溢れるとあえて手にしようとはしないのと同じであろう。昔はマインド・セットにその大学が刷り込まれていない人が物珍しさも手伝ってオープン・キャンパスに参加し、その場でマインド・セットに大学名や教育方針・課外活動状況などが刷り込まれ、結果として進

学に結びついたのであろうが、その時代はとうの昔に終わっていると考えるべきであろう。つまり、オープン・キャンパスの性格が昔とは変わっていると考える方が望ましい。

では、オープン・キャンパスに来る学生を増やすにはどうすればいいか、それは、高校生が好みそうなイベントを開催し、それを撒き餌にして大学に来てもらうことである。学校案内や模擬授業は、今後も必要な企画ではあろうが、それだけでは高校生は呼べない。例えば、長岡大学にて2005年6月に開催された『長岡大学六月祭』は、一面では撒き餌のコンセプトの基で行われたものであり、お笑い芸人のイベントにはたくさんの高校生が来場した。少なくともその高校生達のマインド・セットには長岡大学という名前と「わりと面白いイベントを開催する大学なのね」というイメージが刷り込まれたことであろう。このことが短期的に学生募集の成果として高い評価を受けるべきか否かは現時点では明らかではないが、特に新潟県という地域特性と近隣の他大学が行ってきたオープン・キャンパスとの比較において、それなりの評価が与えられるべきものとなるだろう。

（２）長期広報

長期広報とは、1～2年で入学者を激増させるわけではないが、じわじわと大学所在地を中心に当該大学ファンをつくり、それを基に大学のブランドイメージを高め、最終的には大学へ入学してくれる人（および、大学に入学するように奨めてくれる人）を増やす、これをどのように行うかということを念頭に置いた学生募集広報のことであり、この代表例が学園祭や文化講演会といった各種のイベントやテレビ・ラジオ等への出演である。

学生募集の機会というのは無限に転がっており、教職員が学外の人と接触することはすべからず学生募集活動であるが、その中でも特に学生募集としての位置づけをしっかりと持たなければいけないものが、大学が主宰して行うイベントである。大学主宰イベントが大学を売り込むためのものであることは、参加者はある程度承知の上で来ているわけであり、イベントの内容（講演会のテーマ設定）の巧拙などは基本的な問題であるが、それとは別に、イベントの内容以外で如何に大学を売り込むかが重要であろう。教育内容や他の大学主宰イベントの案内をどのように来場客に伝えるかは大きな課題である。学会の全国大会などでは大学

案内を配布することがよくあり、大学主宰のイベントでもこのことが多く行われているが、これは資料が嵩張る上、内容を詳細に読む機会は少ないと考えられ、広報効果がどれほどあるかは疑問である。そこで考えられるのは、イベントごとで配布するための大学紹介プリントを作ることである。1項目につき1枚、詳細な説明よりは概要の紹介を視覚的に行う、詳細説明資料の入手先を明記する、このようなモノを作っておく必要があろう。

主宰イベントの実施は、口コミの観点からしても、次の2点のように、期待できるポイントが多い。1つは高校生以外の参加者に対しても概ね好印象を残したイベントが主宰できれば、その参加者が大学ファンになり、自らは大学に進学する年齢ではなくとも身の回りの人に「こないだの大学のイベント、面白かったよ」という噂をばらまいてもらうことで、じわじわとではあっても確実に大学のブランドイメージは上がるであろう。もう1つは、在学生に概ね好印象を残したイベントが主宰できれば、彼らが大学でいい経験をしているということがその後輩に伝わり、その後輩が当該大学に進学する確率が高まるであろう。在学生を高校訪問のスタッフとしてアルバイト採用するシステムなどと併用することで、大きな効果を期待することができる。

また、特に地域密着型大学において、長期的な学生募集のメディアとして有効であるにもかかわらず各大学ともそれほど活用していないのではないかと考えられるものとして、「祭」を中心とした地域イベントへの参加が挙げられる。大規模な地域イベントになれば数十万人が集まり、ラジオやテレビよりも有効なマスメディアになる可能性もあるが（高校生もたくさん参加していると考えられよう）、それがそれほどまでには活用されていないのではないだろうか。

なお、これらのイベント関連においては、学生を動員することも多くなろう。このことは、学生がイベントに参加することで学生生活における充実感や満足感を高めるといった正の効果も考えられるが、「学生募集のためのイベントでピエロをやらされた」という負の感覚を抱くことも十分に考えられる。このことがくすぶり続けると、イベントをどれだけ主宰しても学生の充実感には結びつかず、結果として学生からの口コミの効果が縮小してしまう。よって、学生側とどのように折り合いをつけるかもまた、重要になってこよう。

（3）短期広報と長期広報の関係

上記のように短期広報と長期広報のそれぞれについて検討してきたが、それではこの両者の関係とはいったいどのようなものであろうか。

両者の関係を見るときに重要となるのは、短期広報は長期的な学生募集効果をもその副産物として生む可能性は高いが、長期広報は短期的には効果がないようにしか映らない、ということである。このため、「短期効果が上がらないからイベントはやめよう、もしくは予算を削ろう」という議論がよく浮上することになる。短期効果を狙った学生募集はその場しのぎの自転車操業であり、これだけに頼って毎年毎年学生募集活動を行うことは不可能であるが、戦略に基づいた長期学生募集を行わずに短期学生募集のみを行うと、仮に戦略があったとしてもアドホックな学生募集活動しか実行できないため、このことは望ましいことではなかろう。前節で見た大同工業大学のように、大幅な戦略変更や多額の資金投入を行うことなしに再生を果たした大学の広報を見ると、短期学生募集ももちろん行いはするものの、それはあくまでサブとしての位置づけであり、まず中長期目標に伴う長期学生募集をしっかりと行うことに重点をおいているように見受けられる。短期学生募集は、もしかすると1年くらいはうまくいくかもしれないが、あくまでギャンブル的な要素が強い。それよりは、長期学生募集を地道に行うことで、大学のブランド力を高めることが重要であり、それに基づいた形でその年その年の短期学生募集を行うことがスジであるかと考えられる。

マスメディアに大学教員が出演することも、この点を考慮しなければならないであろう。テレビの視聴者やラジオの聴取者がどの世代であるかを冷静に考えながら、それが短期広報のメディアなのか長期広報のメディアなのかということを見極め、コスト対効果を考えることが必要となろう。例えば、長岡大学では週1回、FMラジオの夕方の番組内で大学広報コーナーを持っているが、夕方のFMラジオの聴取者は30代後半を中心とした世代が中心であるため、必ずしも短期広報のメディアとしては適していない（これは、放送枠の設定からいって如何ともしがたいものであり、高校生が聴いている時間帯に放送枠を変更することは、多くの場合スポンサー料金の高騰を意味する）。そのため、そのコーナー内では「講義」は行わず、「こういう面白い先生がいる大学なら、息子や娘を預けられるな」とか「親戚（or 近所）の某に奨められるな」とい

う風に思われるようなテーマ設定をするようにしており、学生を出演させるときも、楽しさの中にも学習の跡が伺えるような話の持っていくかたをしている。幸いなことに、学外の様々な人より好評をいただいております、長期広報としての目的は達成しているものと考えられる。

4. 学内広報

本節では、第2節の結論から導かれる課題の2つめである、教職員間で大学広報の方向性や実施方法に関する情報をどのように共有するかについて、学内広報との関わりから議論を展開する。

まず課題となるのは経営戦略の共有をどのように行うかであるが、これは学内広報を充実させること以外に方法はないのではないかと考えられる。学内広報とは、企業でいうところの社内広報であり、主に社内報のような形で行われるものである。最近では各大学でメーリングリストが機能しており、それが社内報の役割を果たしていると言えないこともないが、どこからどこまでが事務連絡でどこからどこまでが戦略共有を目的とした説明なのかはわかりにくいところがあると⁵⁾、これは誰のための文章なのか、なんのための文章なのか非常にわかりづらくなる。

そこで、特に戦略の共有を目的とした、学長や理事長からの学内広報を展開する必要がある。そこにはもちろん、中長期の戦略が何であり、それに基づいた短期的な戦略が何であり、それぞれの戦略目標にどのように対応していき、具体的には誰が担当する、ということが示されている必要がある。環境は常に変化するため、それらの細かい修正や方針の追加・変更などを含めると、最低でも2ヶ月に1回はそのような情報発信をする必要があると考えられる。わかりやすく要点をまとめた情報を提供することは、短期広報を行う上でも長期広報を行う上でも重要となってこよう。また、各部局から全体に対して大きな告知をする際も、そのような学内広報を活用することが可能である。

経営戦略の共有が行われたあとは、戦略広報の方針や実施方法の共有が不可欠となる。これらについても、経営戦略の共有と同様、環境に変化にあわせて随時情報発信を行うことで、短期広報を行う上でも長期広報を行う上でも重要となってこよう。

5. さいごに

本論文は、「地域密着型大学にとって必要な大学広報とはなにか」について、なんらかのインプリケーションを導き出すことが研究目的であった。本論文における議論を通じて、地域密着型大学にとっても戦略広報を導入することが重要であり、そのためにはまず大学経営そのものの経営戦略を明確にし、組織構成員間で共有することが必要となることを明らかにした。また、大学広報における短期広報と長期広報を峻別することで、より効果的な広報活動を行いうることを示した。これらの結論は、地域密着型大学における大学広報のポイントを示せたという点で、示唆に富むものとなったであろう。

ただ、本論文は大学広報研究において、いまだ足掛かり的なものである。そのため、入口戦略以外での戦略広報（例えば出口戦略、新学部設置戦略など）の実情、多数の大学のケース比較、さらには大学広報独特の勘所等、明らかにすべきポイントはまだまだ多い。大学における戦略広報の研究を今後も続けていくことで、これらの点を明らかにしていきたいと考える。

<参考文献>

- 網倉久永, 「「組織は戦略に従う」のか? : 戦略と組織の相互作用」, 『2006年度組織学会年次大会報告要旨集』, 2005, pp.117-124
- 伊吹勇亮, 「コーポレート・コミュニケーションと戦略」, 赤岡功・日置弘一郎 (編著), 『経営戦略と組織間提携の構図』, 中央経済社, 2005, pp.189-203
- 川戸和英・伊吹勇亮, 「大学における戦略広報」, 『日本広報学会第10回研究発表大会予稿集』 日本広報学会, 2004, pp.67-70
- 小林貞夫 (編著), 『「戦略広告」の時代: 「会社の価値」をどう知らせるか』, 日本経済新聞社, 1995
- Chandler, Jr., A. D., "Strategy and Structure", MIT Press, 1962

<註>

- 1 日本経済新聞2004年8月3日付。
- 2 調査実施当時ケースの対象の1つである星城大学がまだ開学3年目であったことを考慮して、入学

志願者増を目的とした、いわゆる「入口戦略」に、
ケースの範囲が限定されている。

- 3 この「戦略広報」という概念は、小林貞夫氏が提唱している「戦略広告」という概念を転用したものである。戦略広告については小林（1995）を参照のこと。
- 4 この点については、例えば、網倉（2005）を参照のこと。
- 5 個人宛のメールをメーリングリスト経由で送ることが多くあるとこのような問題が起きやすい。